

Le management de la qualité totale outil efficace pour la satisfaction et la fidélité des clients

The Total Quality Management effective tool for customer satisfaction and loyalty

BESSAID Oussama Nabil

Doctorant chercheur en stratégie d'entreprise et management des ressources humaines.
Laboratoire des marchés, emplois, législation et la simulation dans les pays maghrébins
Institut des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion.
Centre universitaire Belhadj Bouchaib Ain temouchent- Algérie.

CHAIB Baghdad

Professeur en sciences économiques et gestion.
Laboratoire Monnaie et Institutions Financières dans le Maghreb Arabe
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion.
Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen- Algérie.

Résumé :

L'objectif de notre étude est de démontrer l'importance du management de la qualité totale dans le développement de l'entreprise ainsi la continuation à chercher la meilleure façon de produire et de fournir des services répondant aux exigences et désirs du client, avec les meilleures spécifications pour établir une relation durable avec lui.

Cela conduit l'entreprise à acquérir un avantage concurrentiel, à augmenter ses profits et sa croissance.

Les mots clés : Le management de la qualité totale ; recherche continue ; avantage concurrentiel ; le développement ; l'entreprise.

Abstract :

The objective of our study is to demonstrate the importance of total quality management in the development of the company and the continuation to seek the best way to produce and provide services that meet the requirements and desires of the customer, with the best specifications for establishing a lasting relationship with him.

This leads the company to gain a competitive advantage, to increase its profits and growth.

Key words: Total quality management, continuous research, competitive advantage, development, the company.

Introduction :

L'environnement se caractérise aujourd'hui par de nombreux changements et développements dans tous les domaines économiques, en particulier avec l'avènement de la mondialisation et de l'information et de la révolution technologique de la communication et une concurrence accrue.

Afin d'assurer la survie et la continuité et la croissance, les organisations travaillent sur l'amélioration continue de leurs produits et services afin d'atteindre des niveaux élevés pour leur permettre d'excellence, cette tendance a conduit à la dépendance sur la qualité totale, qui met l'accent sur la participation du client dans leurs opérations, pour fournir des produits et services qui répondent à ses goûts, exigences et besoins.

Et à partir de ça nous formulons la problématique suivante: Quelle est la relation entre le management de la qualité totale avec les clients, et quel est son rôle dans l'amélioration des résultats de l'organisation?

Afin de résoudre cette problématique, nous avons abordé en premier axe le client et ses caractéristiques, ensuite l'axe du management de la qualité, et à la fin nous avons démontré le rôle du management de la qualité du service clients dans la satisfaction et la fidélité des clients.

1. Le client au cœur du marketing

1.1. Les définitions du marketing :

L'association américaine de marketing propose la définition suivante : (KOTLER, et al, 2015).

1.1.1- Le marketing recouvre l'activité, l'ensemble des institutions et les processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger les offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large.

Gérer ces processus d'échange demande beaucoup de travail et de talent. Le marketing management intervient dès qu'une des parties s'interroge sur la manière d'obtenir les réponses qu'elle souhaite des autres parties.

1.1.2.- Le marketing management est l'art et la science de choisir ses marchés cibles, puis d'attirer, de conserver et de développer une clientèle en créant, en fournissant et en communiquant une valeur supérieure à ses clients.

- Il existe en réalité trois sortes de définitions du marketing : les définitions opérationnelles centrées sur la fonction de l'organisation. Celles qui adoptent une orientation managériale autour du marketing management et celles qui sont centrées sur la notion d'échange et mettent l'accent sur le rôle du marketing dans la société.

- La définition sociétale est la suivante :

Le **marketing** est le processus sociétal par lequel les individus et les groupes obtiennent ce dont ils ont besoin et ce qu'ils désirent. Ce processus consiste à créer, offrir et échanger avec autrui des produits et des services de valeur.

Dans sa dimension managériale, le marketing a souvent été assimilé à « l'art de vendre ». C'est pourquoi, les gens sont souvent surpris d'apprendre que l'aspect le plus important du marketing n'est pas la vente. Comme l'explique Peter Drucker, « le but du marketing consiste suffisamment à connaître et comprendre le client pour que le produit ou le service lui convienne parfaitement et se vende de lui-même. Dans l'idéal, le client souhaite acheter le produit parce qu'il a été conçu afin de répondre à ses attentes », les innovations ont généré immédiatement de très nombreuses commandes car c'était « le bon produit », conçu grâce à une analyse précise des consommateurs, des concurrents et des facteurs externes qui influencent les coûts et la demande.

1.2. Sur quoi porte le marketing?

On peut faire le marketing de dix catégories d'entités (KOTLER, et al., 2015).

1.2.1- Les biens

Les biens rassemblent des activités aussi diverses que les produits alimentaires, les vêtements, les meubles, les produits cosmétiques et les parfums, les voitures, les ordinateurs, les téléphones, les consoles de jeux et autres biens caractéristiques de l'économie contemporaine.

1.2.2- Les services

Une proportion croissante de l'activité économique porte sur les services. En France, ils représentent plus de 75 % du PIB et 70 % des emplois. Les services intègrent des activités aussi diverses que les transports, la banque, l'hôtellerie, la coiffure, les clubs de sport, ainsi que de nombreuses professions libérales : experts-comptables, avocats, médecins, consultants,

etc. La plupart des offres comprennent à la fois des biens et des services. Dans un restaurant, par exemple, un client consomme à la fois des biens alimentaires et des services.

1.2.3- Les événements

On fait également le marketing de grands événements comme le Mondial de football, les Jeux Olympiques, les foires et les salons professionnels, et les représentations artistiques. Produire de tels événements et les gérer dans les moindres détails pour qu'ils attirent des spectateurs et se déroulent bien constitue un métier à part entière.

1.2.4- Les expériences

En « orchestrant » divers biens et services, on peut créer, mettre en scène et commercialiser des expériences. La visite du parc est une expérience : on s'y promène dans un bateau, on peut simuler un voyage dans un spectacle sportif, une sortie.

1.2.5- Les personnes

Les P-DG de renom recourent au marketing, souvent réalisé par leurs agents ou par des agences de communication.

1.2.6- Les endroits

Les villes, les régions, les pays entrent en concurrence pour attirer touristes, usines, sièges sociaux d'entreprises et nouveaux résidents. Les spécialistes de cette forme de marketing sont très divers : experts économiques en développement, agents immobiliers, associations locales, agences de publicité et de relations publiques.

1.2.7- Les propriétés

Elles concernent les biens immobiliers (bâti ou non) et mobiliers (actions et obligations). Les propriétés sont achetées et vendues, parfois louées : elles nécessitent donc un effort de marketing. Les agents immobiliers agissent ainsi pour le compte de propriétaires ou de clients.

1.2.8- Les organisations

Les entreprises, les associations font du marketing pour améliorer leur image auprès du public, attirer une forte audience et obtenir des dons substantiels. De nombreuses universités et grandes écoles ont un directeur marketing en charge de gérer leur image et de renforcer leur attrait auprès des étudiants à travers des actions telles que des campagnes

de publicité, des relations presse ou une forte présence sur les médias sociaux. (KOTLER, et al., 2015).

1.2.9- L'information

Elle correspond à ce que les livres, les écoles et les universités proposent aux lecteurs, aux parents et aux étudiants.

Les entreprises prennent leurs décisions en utilisant les informations fournies par des organisations.

1.2.10- Les idées

Lorsque l'idée est l'objet même de la politique marketing et qu'elle est favorable au bien-être de la société, on parle de marketing social. Celui-ci peut être réalisé par les pouvoirs publics ou les organisations à but non lucratif. Il porte sur des causes très diverses : inciter à trier ses déchets, lutter contre l'obésité.

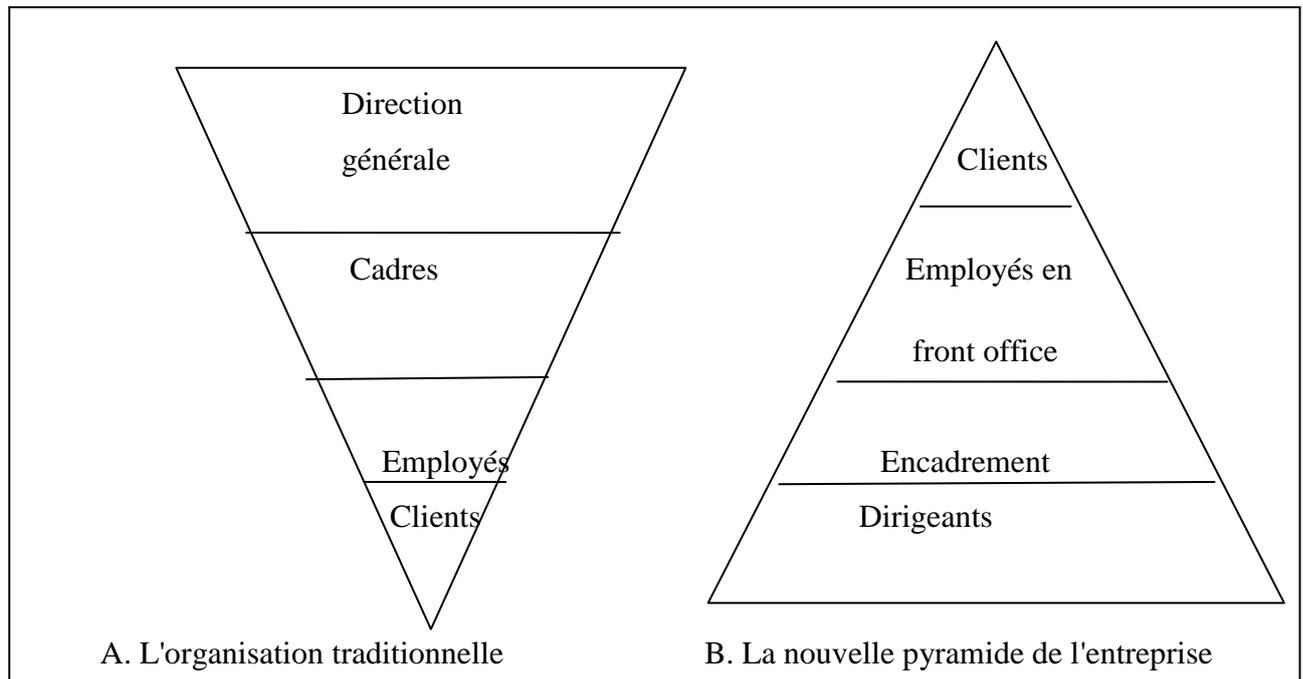
Le marketing social s'appuie fortement sur la publicité, mais exige une démarche marketing plus complète. Il est essentiel de bien définir sa cible et son objectif : pour les campagnes contre les violences conjugales, Dans tous les cas, il est essentiel d'adopter une vision de long terme car les comportements sont ancrés dans les habitudes et se modifient lentement.

1.3. Construire la valeur perçue, la satisfaction et la fidélité des clients

Les entreprises qui considèrent le client comme leur véritable source de rentabilité rejettent l'organisation traditionnelle au profit de la « pyramide inversée », C'est le client et non la direction générale qui est au sommet de la pyramide. Viennent ensuite les employés en front office, c'est-à-dire tous ceux qui sont au contact direct du client. Suit le personnel d'encadrement et, enfin, les dirigeants qui doivent motiver ces derniers. Les clients se trouvent dans des deux côtés de la pyramide pour rappeler que toute l'entreprise est, en définitive, au service de la clientèle.

Avec le développement des technologies numériques, les clients sont de plus en plus informés et exigeants : ils n'attendent pas seulement qu'on les contacte, qu'on les satisfasse et qu'on les enchante. Ils souhaitent qu'on les écoute et qu'on leur réponde. (KOTLER, et al., 2015).

Figure (01) : Visions traditionnelle et moderne de l'entreprise

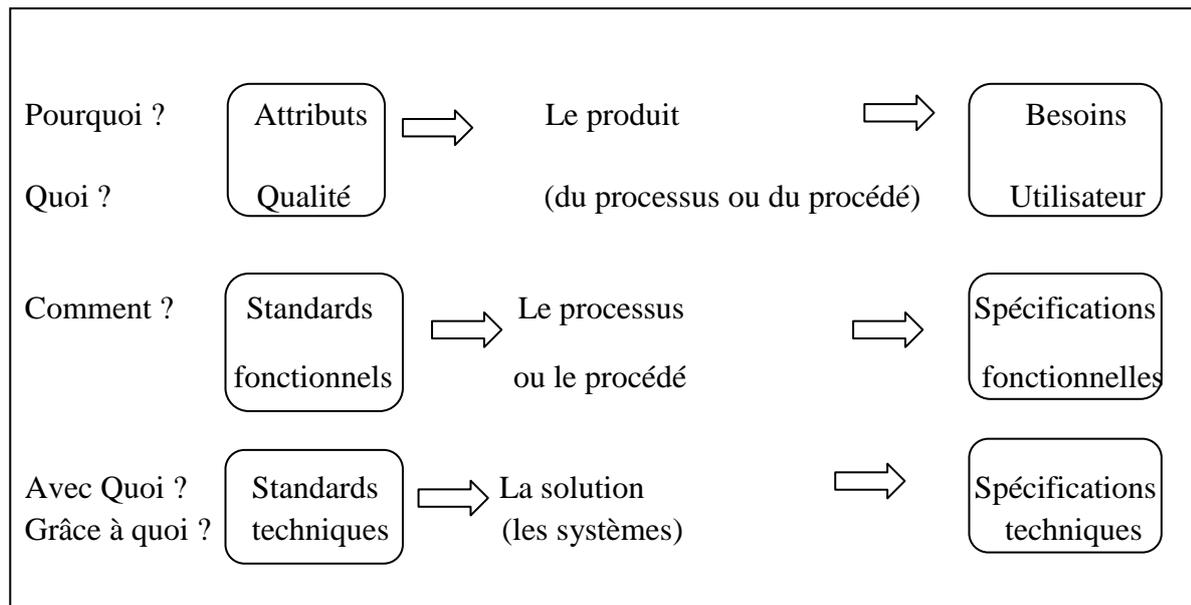


Source : PHILIP KOTLER. KEVIN KELLER, LANE, MARKETING MANAGEMENT, Pearson 15^{ème} Edition, Montreuil, FRANCE, 2015, p146.

1.4. Les spécifications du client

Le rôle de l'équipe projet est de transformer le besoin du client en un procédé, un processus, via un outil industriel ou une application informatique (ou les deux à la fois). Ce processus se fait en plusieurs étapes, au cours desquelles se déroule aussi le processus de validation intégrée. En effet, la façon dont vont être exprimés ces besoins aura un impact direct sur la réussite du processus de qualification. Les informations indispensables devront être exprimées et documentées. (MOUTON, 2008).

Figure (02) : Les différents niveaux de définition des besoins et spécifications.



Source : Daniel MOUTON, La Validation intégrée Test, commissioning et qualification dans le management de la qualité, Dunod, Paris, France2008, p39.

1.4.1- Définition des spécifications fonctionnelles

Issue d'un processus itératif entre client et fournisseurs, ou mieux, de la spécification technique du besoin (STB). C'est l'analyse détaillée des fonctions à remplir pour chaque système ou processus, afin de répondre aux besoins explicites et implicites. Les obligations réglementaires et normatives doivent être prises en compte, ainsi que toutes les fonctions assurant la sûreté de fonctionnement, la sécurité, le maintien en conditions opérationnelles. Ces fonctions doivent être issues de standards normatifs ou propres à l'entreprise, avec leurs tolérances.

1.4.2- Définitions des spécifications techniques

C'est la description de la solution du point de vue purement technique. Il s'agit de la traduction concrète des besoins des utilisateurs et des spécifications fonctionnelles. Les exigences assurant l'intégration, la « maintenabilité », la sécurité, la conformité aux normes sont décrites de façon très précise. En général, il y a « confrontation » des standards techniques du fournisseur avec ceux de l'exploitant.

À ce stade, le processus de validation a au moins les exigences suivantes : (MOUTON, 2008).

- L'expression du besoin doit reposer sur le procédé/le produit

L'objectif est de prouver que la conception et la réalisation ont intégré tous les aspects ayant un apport direct quant à la qualité de la fourniture délivrée au consommateur final.

En conséquence, l'expression de ces spécifications ne doit pas se faire en décrivant la solution technique, mais en décrivant les fonctions à assurer. Il est important d'éviter le « piège » que représente l'expression directe des solutions.

- L'expression du besoin et les spécifications doivent être structurées

- Le regroupement des fonctions permet une traçabilité depuis le besoin jusqu'aux tests et cela permet aussi de vérifier au cours de l'avancement du projet que les besoins sont tous traduits en solutions techniques spécifiées. Cet aspect est critique pour la réussite du processus de validation intégrée.

En effet, la traçabilité en est l'un des aspects majeurs : pour pouvoir assurer un maintien en condition qualifiée, un outil doit mettre en « références croisées » l'ensemble des informations nécessaires qui sont issues de l'ensemble des processus mis en œuvre. L'idéal est d'initier une matrice de traçabilité qui en est le pivot.

2. management de la qualité totale

2.1- Les origines du management de la qualité totale :

- Le système de management se définit comme un ensemble de documents relatifs à l'organisation, d'actions, de procédures et de moyens mis en œuvre pour que la qualité, hygiène et la sécurité environnementale soit atteinte (ILMEN, BENCHEKROUN AIBOUD)

- Le management de qualité totale passe par la recherche d'amélioration continue à tous les niveaux de l'entreprise. Ces actions ont un seul but : satisfaire la clientèle. Pour qu'une entreprise atteigne la qualité totale, elle a deux approches : (ARABECHE, 2016, p155)

- Une approche systémique : l'entreprise et sa gestion sont considérées comme des systèmes,

- Une approche statistique : par l'analyse du fonctionnement et des résultats de l'entreprise.

« Le management de la qualité peut être résumé par les idées fondatrices suivantes qui, chacune à leur manière, peuvent apporter une contribution décisive au modèle bureaucratique renouvelé ». (Emery, 2009).

- La définition la plus communément admise et la plus répandue pour circonscrire la notion de qualité est la suivante : « il s'agit de l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les

besoins des utilisateurs » et la transformation se fait selon le schéma suivant : (RACHEDI, 2012).

Contrôle de la Qualité (CQ) ———> Contrôle Statistique de la Qualité (CSQ) ———> Contrôle Total de la Qualité (CTQ) —————> Management de la Qualité Totale (MTQ).

En réalité le concept T.Q.M a débuté aux USA est appliqué au Japon en 1949 par M. Toyoda, le fondateur de Toyota qui a demandé à ses ingénieurs M. Taiichi Ohno de trouver une variante de la méthode Ford plus adaptée au nouvel environnement social et économique. Ce dernier a développé une méthode dont un de ces principaux fondamentaux est de réduire les pertes en réalisant une parfaite qualité. Depuis le début des années 80, la méthode est alors devenue plus populaire surtout dans les pays développés. (RACHEDI, 2012).

2.1.1. L'orientation-client, qui implique tout d'abord une identification des bénéficiaires, puis ensuite la prise en compte de la qualité des prestations perçues par ces bénéficiaires, aussi importante que la qualité conçue par celles et ceux qui la réalisent.

2.1.2. La qualité résulte d'un système de production intégrant les différents services et membres de l'organisation, ainsi que les différentes parties prenantes, et non d'individus ou de services administratifs pris isolément.

2.1.3. La maîtrise des filières de travail (processus) est essentielle à l'amélioration de la qualité. Ces filières doivent être appréhendées en considérant non seulement les processus administratifs, dans le sens du « Business Process Management », mais également les processus soumis aux politiques publiques.

2.1.4. Les erreurs sont sources d'apprentissage et de connaissances, permettant de parfaire le système de production au sens large, dans un processus d'amélioration continue.

2.1.5. La qualité suppose une réelle implication du personnel de base, associé à la définition, à l'évaluation et à l'amélioration du travail fourni.

2.2. Vers une « relation client durable »

S'il est nécessaire de tenir compte de la complexité de la relation entretenue entre l'entreprise et le client, le transfert plus ou moins direct de l'approche processus issue d'un modèle industriel vers celui d'une relation de service, ne saurait suffire. En effet, un tel « plaquage conceptuel » induit une gestion principalement technique des processus de communication. Celle-ci n'intègre pas les dimensions culturelles, sensibles et symboliques essentielles à la compréhension et à l'amélioration d'un processus de relation au client qui va de la veille informationnelle à la mise en application des stratégies de communication. Il semble pourtant que certains acteurs de la branche des services revendiquent aujourd'hui

une approche différente dans le cadre de leurs stratégies de positionnement marketing. Le fait d'entretenir une relation de proximité avec ses clients, tout en renonçant à l'idéalisation et aux seuls « effets d'annonce » de celle-ci, semble constituer aujourd'hui un choix stratégique tout à fait envisageable en termes de communication. Ce type de démarche, emprunte de pragmatisme, cherche à répondre à des attentes en émergence chez certaines catégories de clients. Notamment, l'absence d'intrusion de l'entreprise dans la vie privée et l'utilisation d'une communication moins idéalisée, moins éloignée de ce que le client perçoit de l'entreprise, sont désormais des éléments mobilisés afin que le client envisage ces interactions comme sincères et fructueuses.

En d'autres termes, la relation, et notamment la relation client, ne peut être décrétée par l'entreprise qui la trouverait utile. Pour être perçue positivement par le client, les stratégies de relation client ont désormais besoin, sous peine d'inadéquation, de tenir compte de ce que le client entend par « relation ».

L'affichage d'une évolution supposée des pratiques entrepreneuriales vers « plus de relationnel » engage donc, pour ne pas apparaître comme manipulateur, la question d'une interaction perçue dans le cadre d'une réciprocité, d'une équité et d'une confiance entre les protagonistes, dépassant ainsi la seule question de l'optimisation des dispositifs techniques. Dans ces conditions, et d'un point de vue communicationnel, la légitimité de l'entreprise à revendiquer une évolution des pratiques commerciales vers plus de relationnel engage, selon nous, la convocation du concept de « relation durable ». De la même manière que la durabilité exprimée autour du développement durable implique une prise en compte fondée sur les interactions entre les données environnementales, sociales et économiques, cette notion de relation durable interpelle la possibilité d'influences choisies et consenties entre l'entreprise et le client. Au-delà d'une conception rationnelle et technique, voire techniciste, une telle relation implique donc la prise en compte des dimensions sensibles et symboliques des contacts entre entreprise et client afin d'éviter paradoxes et contradictions néfastes à la confiance et également à l'efficacité. L'intérêt porté à la dimension sensible du processus de relation au client conduit ainsi à interroger la perception, les représentations et les valeurs mobilisées par le client au cours de l'interaction que l'entreprise lui propose. La prise en compte de la dimension symbolique de ce processus visera, quant à elle, la pertinence et la cohérence des formes et des signes de communication utilisés pour les messages adressés au client. (Bonnet, 2010).

Une telle démarche, tenant compte du regard du client sur les activités de l'entreprise et sur la relation que celle-ci lui propose relèverait peut-être d'un marketing relationnel... Les implications d'une telle conception de la relation au client sont nombreuses, tant au niveau de l'organisation que de la manière de la mettre en scène et en récit auprès du client. Elle interroge également la qualité et la précision des messages diffusés à l'interne à propos de la conception que l'entreprise a de son client. Il reste à savoir quelles entreprises sont disposées à dépasser la simple convocation d'une symbolique unilatérale et hypertrophiée de la relation client pour initier une véritable démarche communicationnelle, avec des récepteurs. (Bonnet, 2010).

2.3. La voix du client, au cœur du système de management de l'expérience client

- Le management de l'expérience client se consiste par : (CHABRY, et al., 2017).

2.3.1 - la voix du client : le management de la relation client va de pair avec l'orientation client de l'entreprise. Soit décider et agir en prenant le point de vue du client pour guide. Le recueil, l'écoute et l'analyse de la voix du client permettent d'identifier les clés de sa satisfaction.

2.3.2 - la stratégie client : les ressources pour identifier les cibles clients à privilégier et, à partir des enseignements de la voix du client, construire les orientations et options différenciatrices de sa relation client.

2.3.3 - le design d'expérience client : en tenant compte des attentes du client, du parcours client et de ses moments de vérité, de concevoir une expérience client porteuse de « préférences client ».

2.3.4- du pilotage d'expérience à la fidélisation. Toujours guidé par la voix du client, l'amélioration continue au travers d'indicateurs pertinents. Ce sont aussi tous les moyens d'attirer le client à soi et d'entretenir la conversation avec lui sur le net.

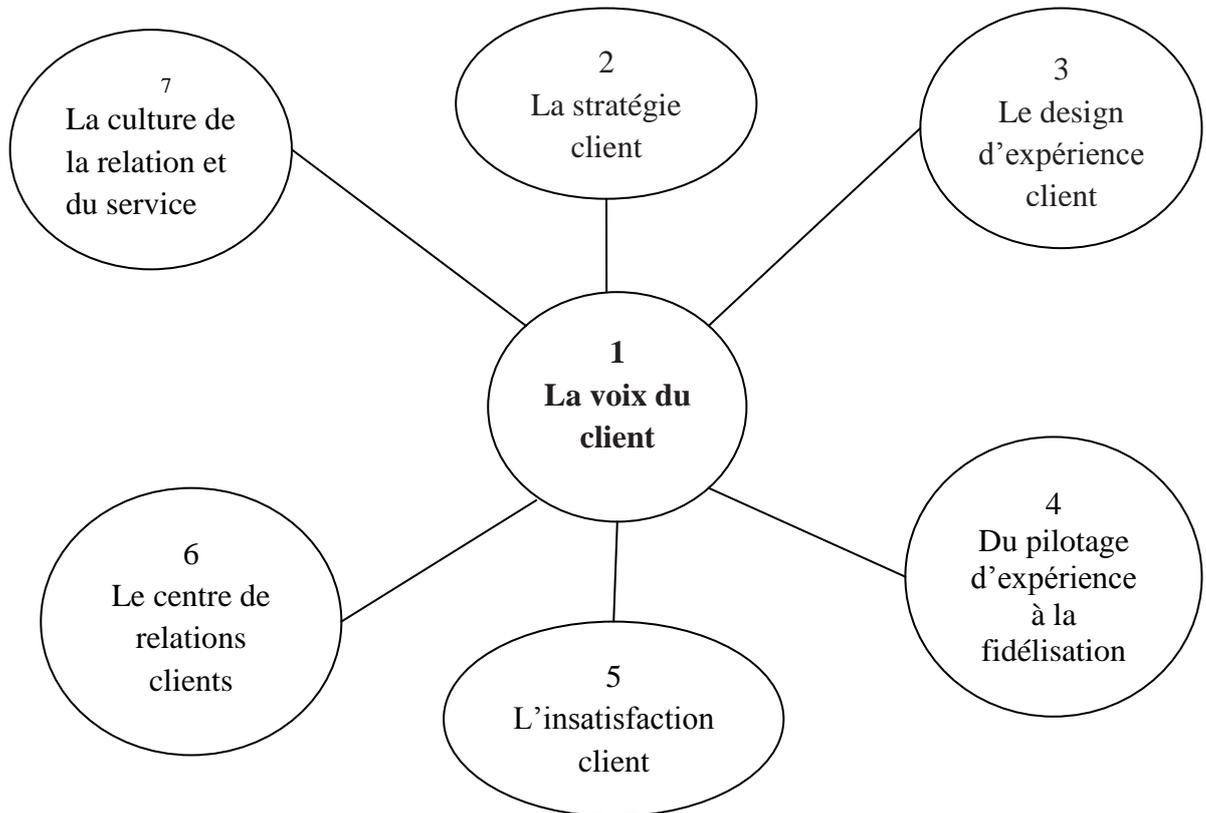
2.3.5- l'insatisfaction client : Quand, le client est déçu, il s'agit de réagir en vrai professionnel pour rétablir la confiance et réengager le client.

2.3.6- le centre de relations clients avec les équipes au contact : en prenant en compte les nombreux centres d'appels ou services clients qui se redéployent dans les entreprises. Avec les clés de succès du management des conseillers et les incontournables bonnes pratiques de la relation avec les clients.

2.3.7- la culture de la relation et du service : l'importance de rassembler les outils pour déployer l'orientation client auprès de chaque collaborateur, au contact ou non des clients, de

façon à ce que chacun tient son rôle dans le challenge collectif qu'implique la satisfaction et la fidélisation des clients.

Figure (03): Le management de l'expérience client



Source : Laurence CHABRY, Florence GILLET-GOINARD, Raphaëlle JOURDAN, la boîte à outils du Management de la relation client, Dunod 2^{ème} édition, Paris, France, 2017, p4/5.

2.4. Le management de la qualité du service clients

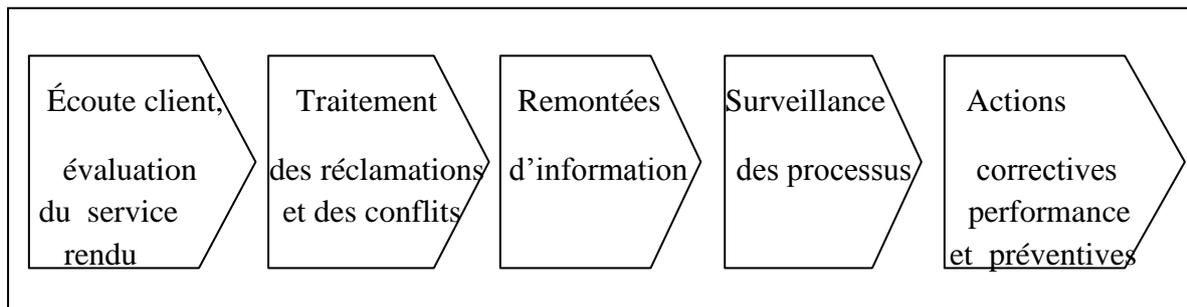
Des guides ISO, particulièrement dans le « concept et utilisation de l'approche processus pour les systèmes de management » : (Larcher, et al., 2013).

- L'intégration et alignement des processus pour atteindre les résultats planifiés.
- La mobilisation des efforts sur l'efficacité et l'efficience des processus.
- Un gage de confiance des clients et autres parties intéressées dans le maintien de la performance de l'organisme.
- Une transparence des opérations au sein de l'entreprise.
- La réduction des coûts et de la durée des cycles (gestion efficace des ressources).
- L'amélioration, la cohérence et la prédictibilité des résultats.

- Favoriser les initiatives d'amélioration ciblées selon des priorités.
- Encourager l'engagement du personnel et clarifier ses responsabilités.

Enfin, un nouveau critère, qui semble essentiel dans ces activités, a été créé : La « Voix du Client » (Voice Of the Customer ou VOC) au cœur des décisions de l'entreprise.

Figure (04) : Les processus liés à « l'amélioration continue de la qualité du service rendu »



Source : Christophe pelletier, LE MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ DANS LES SERVICES À LA PERSONNE, Dunod, Paris, France,2010,P8.

2.5. Bénéfices vis-à-vis des clients

- pour avoir un bénéfice vis-à-vis des clients il faut : (Pelletier, 2010)
- appréciation de disposer de documents bien présentés, propres et complets.
- plus de confiance.
- plus d'information, de communication, d'échanges avec la structure.
- plus de clarté et meilleure transparence du cadre de l'intervention grâce à plusieurs outils (devis, contrat, cahier de liaison).
- présence plus fréquente de la structure au domicile.
- perception d'une plus grande mobilisation des professionnels.
- plus de possibilités d'exprimer son avis sur la prestation.
- sentiment d'un traitement systématique de leurs réclamations.

Conclusion :

Le management de la qualité totale est basé sur l'amélioration continue des services et des produits de l'organisation afin d'obtenir la satisfaction du client, en plus de son implication dans ce processus en présentant ses points de vue et ses suggestions, ce qui conduit d'attirer de nouveaux clients et à les fidéliser, ainsi à développer les parts de marché, assurer la croissance et la continuité et augmenter les profits, c'est ce que les organisations cherchent à réaliser, notamment face à la concurrence.

Bibliographie:

1- Articles :

- ARABECHE, Z. 2016, L'adaptation culturelle du Management de la qualité totale : Cas des entreprises algériennes, Les Cahiers du MECAS N°13.
- Emery, Y. 2009, La revue de l'innovation, La Revue de l'innovation dans le secteur public, Vol. 14(3), article 2.
- ILMEN, F. & BENCHEKROUN AIBOUD, B. 2017 L'audit qualité, social et environnemental un outil de pilotage de la performance globale : Etude exploratoire des entreprises exportatrices du secteur agroalimentaire Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N°03.
- Larcher, O. et al. 2013, Le management de la qualité comme un partenaire du business de l'entreprise, QUALITA, Compiègne, France., <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00823156>
- RACHEDI, A. 2012, Le management de la qualité totale : T.Q.M Les outils de développement de la performance des entreprises (Le cas de l'entreprise algérienne), Revue Stratégie et Développement, vol 2, n°2, université Abdel hamid ibn badis, Mostaganem, Algérie.

2- Livres:

- Bonnet, F. (2010), Relation client ou relation au client ? Interactions, dispositifs et qualité de service, revues.org, Presses universitaires de Bordeaux, France.
- CHABRY, L, et al., 2017, la boîte à outils du Management de la relation client, Dunod 2^{ème} édition, Paris, France.
- KOTLER, PH, et al., 2015, MARKETING MANAGEMENT, Pearson 15^{ème} Edition, Montreuil, France.
- MOUTON, D. 2008, La Validation intégrée Test, commissioning et qualification dans le management de la qualité, Dunod, Paris, France.
- Pelletier, CH. 2010, LE MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ DANS LES SERVICES À LA PERSONNE, Dunod, Paris, France.